

Nearshoring y Desarrollo Regional en México: Capacidades Dinámicas y Cooperación con APEC

Mauricio Bretón Monroy¹

José Ernesto Rangel Delgado²

RESUMEN: Este documento examina el *Nearshoring* en México, destacando su relevancia en un contexto de tensiones comerciales globales, especialmente entre Estados Unidos y China. Este fenómeno ofrece a México una ventaja estratégica debido a su cercanía con Estados Unidos y su vínculo a través del T-MEC, con el potencial de aumentar las exportaciones y el empleo. Sin embargo, el país enfrenta desigualdades regionales y deficiencias en infraestructura que limitan su aprovechamiento. El objetivo del artículo es analizar desde un enfoque teórico-práctico los retos y oportunidades del fenómeno de relocalización de operaciones, integrando la Teoría de Capacidades Dinámicas y ofreciendo una actualización conceptual para abordar las condiciones actuales. La metodología cualitativa empleada incluye la revisión documental y el análisis de fuentes periodísticas. Los resultados sugieren que las regiones con mejor infraestructura tienen mayores oportunidades, mientras que las áreas rezagadas requieren políticas que promuevan la consolidación de fundamentos estructurales, diversificación económica y la formación de capital humano especializado. Asimismo, la cooperación con APEC es crucial para potenciar la integración económica y fortalecer la Capacidad Dinámica de la región.

Palabras clave: *Nearshoring*, Desarrollo Regional, Capacidad Dinámica, APEC

¹ Doctorando en Relaciones Transpacíficas por la Universidad de Colima. Maestro en Ciencias Administrativas, con experiencia en desarrollo organizacional, cooperación internacional y análisis económico institucional. Especialista en teoría del desarrollo, política industrial y relaciones económicas Asia-Pacífico.

² Doctor en Economía de los Países en Desarrollo, Asia, África y América Latina, por la Academia de Ciencias de Rusia (1991). Pertenece al PRODEP-SEP, al SNII-SECIHTI y es profesor retirado de la Universidad de Colima desde febrero de 2025.

ABSTRACT: This document examines Nearshoring in Mexico, emphasizing its importance in the context of global trade tensions, particularly between the United States and China. This trend presents Mexico with a strategic advantage due to its proximity to the U.S. and its relationship through the T-MEC, with the potential to boost exports and create jobs. However, the country faces regional disparities and infrastructure challenges that limit its full potential. The article's objective is to analyze the challenges and opportunities of the strategic phenomenon from a theoretical-practical perspective, integrating Dynamic Capabilities Theory and proposing an updated conceptual framework to address current trends. The methodology used is qualitative, based on document analysis and the review of journalistic sources. The findings suggest that regions with better infrastructure are better positioned to take advantage of these opportunities, while underdeveloped areas require policies that focus on improving infrastructure, skills development, and economic diversification. Additionally, collaboration with APEC is essential to strengthen economic integration and enhance dynamic capabilities.

Keywords: Nearshoring, Regional Development, Dynamic Capabilities, APEC.

1. INTRODUCCIÓN

Bajo un entorno de globalización fragmentada, las tensiones comerciales y geopolíticas, sino-estadounidenses, han redefinido las dinámicas económicas internacionales, creando un escenario favorable para que México incremente su participación en las cadenas de valor globales (Uscanga, 2024, p. 299). Lo anterior sugiere que las economías tienden a formar bloques comerciales y acuerdos preferenciales. México, debido a su proximidad geográfica y al T-MEC, se encuentra en una posición privilegiada para aprovechar este reordenamiento. Mientras dure el choque geopolítico, Estados Unidos mantendrá en ascenso la necesidad de priorizar la seguridad y resiliencia de las cadenas de suministro; a medida que los norteamericanos impulsan un mayor control, el fenómeno de reubicación se convierte en un medio para debilitar la influencia de China y contrarrestar su crecimiento (Oropeza García, 2024, p. 29).

En México, el *Nearshoring* ha emergido como una estrategia clave para potenciar el desarrollo económico. Según el Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI), el país tiene la capacidad de generar hasta 100 mil millones de dólares adicionales en exportaciones gracias a este fenómeno (Oropeza García, 2024, p. 29). Este potencial económico se refleja en las proyecciones de la Secretaría de Economía de México (2024), con una estimación que podría contribuir al aumento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional de entre 1.2% y 2.8%. Dicho crecimiento dependerá de la capacidad del país para adaptarse a las demandas del mercado global, especialmente en la integración de cadenas de suministro regionales. De igual manera, la implementación de proyectos de equipamiento regional sostenible asociados a esta estrategia de reubicación industrial, representa un catalizador significativo para el empleo. Se estima que estas iniciativas podrían generar hasta 1.2 millones de empleos en México para el año 2030. Este impacto no solo se limita a los sectores industriales, sino que también fomenta la creación de empleos indirectos en áreas como la logística, la construcción y servicios relacionados.

Por su parte, la infraestructura es un elemento fundamental para que México pueda maximizar las oportunidades que ofrece la reubicación de cadenas de suministro. Entre las áreas prioritarias destacan la energía, el agua, los parques industriales y logísticos. Estas áreas críticas requieren una modernización significativa para garantizar que el país pueda responder a las necesidades de las empresas que buscan relocalizar sus cadenas productivas. Además, se subraya la importancia de la colaboración entre el gobierno y la iniciativa privada para desarrollar proyectos de equipamiento regional que sustenten las operaciones *nearshore* de manera sostenible y competitiva. Una infraestructura adecuada no solo facilita la atracción de inversión extranjera directa, sino que también promueve un crecimiento económico sostenido. Sin embargo, las deficiencias actuales representan un reto significativo para la competitividad de México. Este déficit debe ser abordado de manera urgente para evitar que el país quede rezagado frente a otras economías que compiten en el contexto del *Nearshoring*.

Las limitaciones en recursos físicos ya han tenido consecuencias tangibles para el desarrollo económico y la atracción de inversiones en México. Una encuesta realizada por la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP) revela que el 91% de las empresas

enfrentaron afectaciones relacionadas con la oferta de energía eléctrica, mientras que el 63% reportó problemas en el suministro de gas natural. Estos resultados ilustran cómo las carencias en equipamiento regional energético representan un obstáculo importante para las operaciones empresariales en el país. Estas deficiencias estructurales limitan la capacidad de México para consolidarse como un destino atractivo para la reubicación de industrias globales. A pesar de su posición estratégica y las ventajas competitivas que ofrece, la falta de inversiones significativas en sistemas estructurales energéticos y de logística podría frenar el desarrollo económico derivado del fenómeno de relocalización.

Geográficamente, la posición de México lo convierte en un destino estratégico debido a su cercanía con Estados Unidos, el principal mercado consumidor del mundo. Esta ventaja comparativa permite al país captar participación de mercado en sectores en los que China ha mantenido un liderazgo histórico, como la manufactura avanzada. La relevancia de México en este contexto se refuerza con los cambios introducidos por el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Según Uscanga (2024, p. 299), la fragmentación de la producción global y los cambios en las reglas de origen del T-MEC ofrecen a México una ventaja competitiva frente a China en la fabricación de autopartes y componentes electrónicos. Estos factores fortalecen la integración de México en las cadenas de valor norteamericanas, posicionándolo como un socio clave en sectores estratégicos.

Además de la manufactura avanzada, otros sectores como el electrónico, farmacéutico y aeroespacial destacan como beneficiarios potenciales del *Nearshoring* en México. Sin embargo, para maximizar estos beneficios, el país debe transitar hacia un modelo enfocado en la innovación y el conocimiento. Ruiz Durán (2024, p. 131) enfatiza la necesidad de adoptar una política industrial integral que permita la transición de la manufactura hacia la “mentefactura”. Esta evolución es clave para que México pueda competir en mercados globales no solo por costos, sino también por el valor agregado en productos y servicios.

En este contexto, la sustitución competitiva de importaciones juega un papel clave para aumentar la eficiencia de las cadenas productivas compartidas entre México, Estados Unidos y Canadá. Desde este enfoque se busca reducir la dependencia de suministros externos,

consolidando a la región como un centro de producción competitivo y resiliente. Rodríguez Montero (2024, p. 426) resalta que, “el *Nearshoring* ofrece la oportunidad de aprovechar el entrelazamiento de las cadenas productivas en América del Norte, promoviendo la sustitución competitiva de importaciones a nivel regional”. Este planteamiento subraya la importancia de coordinar esfuerzos entre países socios del T-MEC para optimizar los procesos productivos y aumentar la competitividad global de la región.

La política industrial de Estados Unidos ha desempeñado un papel central en la reconfiguración de las cadenas de suministro globales. En particular, su estrategia de *re-shoring* y *friend-shoring* busca reducir la dependencia de China en insumos estratégicos y reorientar estas cadenas hacia aliados comerciales como México. Oropeza García (2024, p. 79) destaca que “Estados Unidos ha apostado a la rearticulación de las cadenas de insumos estratégicos bajo el principio de la relocalización amistosa”. Esta política presenta una oportunidad única para que México pueda posicionarse como un socio clave en la producción y suministro de bienes esenciales para la industria norteamericana.

En dicho sentido, una de las estrategias para que México maximice los beneficios de la ubicación y relocalización, es el desarrollo de clústeres tecnológicos. Este enfoque permitiría replicar el modelo exitoso de Asia Oriental, que ha combinado la integración tecnológica, la infraestructura avanzada y políticas industriales estratégicas para posicionarse como un líder global en competitividad industrial. Berasaluce Iza (2024, p. 197) destaca que “si bien la literatura sobre la relocalización de inversiones es amplia, existen un menor número de análisis que se enfoquen en cómo México podría replicar las experiencias de Asia Oriental para mejorar su competitividad industrial”. La creación de estos clústeres en México no solo fortalecería su capacidad de atraer inversión extranjera, sino que también fomentaría un ecosistema de innovación que permita agregar valor a las cadenas productivas.

Otra propuesta estratégica fundamental para México es la inversión en infraestructura sostenible y digital. Aunque este tipo de proyectos requiere un elevado costo inicial, los beneficios a largo plazo son significativos, incluyendo la generación de empleos, el crecimiento económico y la mitigación de impactos ambientales. Solleiro y Castañón (2024,

p. 253) subrayan que “México debe contar con infraestructura de primer nivel que atraiga a inversores y fomente la creación de empleos y el desarrollo de nuevas industrias”. Una infraestructura sostenible no solo atraerá inversión extranjera directa, sino que también garantizará que México cumpla con los objetivos internacionales de desarrollo sostenible, posicionándolo como un destino competitivo y responsable en el mercado global.

El *Nearshoring* ofrece un enorme potencial para México, pero su éxito depende en gran medida de superar las barreras de infraestructura existentes. Esto requiere una planificación estratégica que integre recursos públicos y privados, así como un enfoque proactivo para modernizar las áreas críticas que sostienen las cadenas de suministro y la competitividad nacional. El país debe fortalecer su plataforma de servicios y desarrollar estrategias colaborativas dentro del marco del T-MEC, garantizando un mayor aprovechamiento de las cadenas de valor compartidas en la región. La proximidad de México a Estados Unidos y los ajustes en las reglas de origen del T-MEC consolidan su ventaja comparativa en sectores estratégicos. Sin embargo, es preponderante la implementación de políticas industriales que fomenten la innovación y permitan al país avanzar hacia un modelo económico basado en el conocimiento, asegurando su competitividad en el largo plazo.

Al respecto, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) ofrece un marco relevante para analizar la manera en que México puede capitalizar las oportunidades del fenómeno de reubicación de cadenas de suministro, fomentando la cooperación con las economías miembro de APEC para construir cadenas de suministro resilientes y avanzar hacia modelos sostenibles, en términos de infraestructura, sostenibilidad e integración regional. "México necesita una política exterior más visible y focalizada para fortalecer su posición en la región de Asia-Pacífico, pero este potencial se verá limitado si no se resuelven las deficiencias en infraestructura y conectividad" (Uscanga, 2024, p. 300).

El *Nearshoring*, por tanto, se presenta como una oportunidad histórica para México, siempre y cuando el país adopte las medidas necesarias para fortalecer su sistema estructural, mejorar la coordinación entre el sector público privado, y establecer políticas claras que permitan capitalizar al máximo sus ventajas competitivas. México debe priorizar la creación de

clústeres de conocimiento inspirados en Asia Oriental. La modernización de su infraestructura es fundamental para atraer inversiones en sectores estratégicos a largo plazo. En este sentido, el regionalismo económico emerge como un enfoque relevante para analizar cómo las economías nacionales pueden integrar su desarrollo a las dinámicas globales.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante un escenario global en el que las dinámicas geopolíticas están en constante reconfiguración, surge la necesidad de un enfoque interdisciplinario y actualizado que permita alinear las oportunidades del *Nearshoring* con principios de desarrollo inclusivo y sostenible, como la Declaración de Líderes de APEC 2024 y el *Ichma Statement*, la cual prioriza la conectividad y resiliencia de las cadenas de suministro mediante la digitalización y reducción de barreras comerciales. "Nuestro objetivo es incrementar la transparencia, eficiencia y confiabilidad del comercio, digitalizando procesos esenciales y promoviendo el comercio transfronterizo." (APEC, 2024, p. 4).

Bajo un contexto de tensiones geopolíticas, la estrategia de reubicación cercana en México se enfrenta ante el desafío de adaptar sus políticas a la complejidad de las dinámicas globales contemporáneas. Lo anterior coincide con los propósitos de optimizar cadenas de valor y minimizar interrupciones globales. Esto justifica la necesidad de marcos teóricos que fortalezcan la facultad de interpretar y comprender fenómenos emergentes de externalización regional en la industria. Con base en lo anterior, se aborda el problema a partir de la siguiente cuestión:

¿Qué actualizaciones conceptuales son necesarias para analizar de manera efectiva los retos y oportunidades que ofrece el *Nearshoring*?

Ante dicho planteamiento, el propósito es examinar cómo el *Nearshoring* puede contribuir al desarrollo regional equitativo en México y fortalecer la integración con Asia-Pacífico. Para eso, es necesario actualizar marcos teóricos, analizar evidencia empírica y establecer una relación práctica entre el fenómeno y la teoría. De tal forma, se espera que el análisis sobre la teoría de Capacidades Dinámicas contribuya al análisis y comprensión del fenómeno de

integración de cadenas de valor globales mediante la reubicación cercana de la producción como catalizador de desarrollo regional y conexión global.

1.2. Estructura del Documento

El artículo se organiza en varias secciones clave que analizan el impacto de la reubicación de cadenas de valor globales en México, explorando tanto su contexto como sus implicaciones económicas y regionales. El planteamiento del problema aborda las actualizaciones necesarias en los marcos teóricos existentes para analizar efectivamente el impacto del *Nearshoring*, con especial atención a la capacidad dinámica y su aplicación en el desarrollo regional. La revisión de literatura examina las teorías y conceptos clave, como la Capacidad Dinámica, que permite a las empresas adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades en un entorno global cambiante. El apartado metodológico detalla el enfoque cualitativo basado en el análisis documental y la revisión de fuentes periodísticas actuales para contrastar las teorías con la evidencia empírica.

La sección de resultados y discusión presenta los hallazgos sobre las disparidades regionales y los desafíos de infraestructura, sugiriendo políticas para mejorar la integración económica y el aprovechamiento del fenómeno de relocalización. En las conclusiones se resumen recomendaciones sobre políticas públicas y cooperación internacional, especialmente con APEC, para fortalecer las competencias y mejorar el desarrollo regional.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Contextualización del Fenómeno del *Nearshoring* en México

El fenómeno del *Nearshoring* ha cobrado una relevancia significativa en el contexto económico de México, emergiendo como una estrategia clave ante los cambiantes paradigmas globales. Esta sección del artículo se dedica a explorar cómo diversos académicos han conceptualizado y evaluado su impacto en la economía mexicana, resaltando tanto los desafíos como las oportunidades que este fenómeno presenta para el país.

Principalmente, puede entenderse como la reubicación estratégica de cadenas de suministro y producción hacia mercados geográficamente cercanos. Autores como Romero (2023) y Uscanga (2024) destacan que esta estrategia es motivada por la necesidad de responder a las

tensiones comerciales y geopolíticas actuales, buscando optimizar la proximidad geográfica con Estados Unidos. Esta proximidad no sólo permite reducir costos logísticos sino también fortalecer la integración económica con el principal socio comercial de México, aprovechando las ventajas derivadas del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

Tabla 2.1. Impacto en México y Oportunidades

Autor	Impacto en México	Oportunidades
Romero (2023)	Concentración de IED en Bajío y Norte.	Atracción de IED a nuevas regiones.
Uscanga (2024)	Impacto positivo en sector automotriz.	Diversificación de sectores, desarrollo de semiconductores.
Díaz (2023)	Limitada diversificación en crecimiento económico.	Oportunidad para regiones menos desarrolladas.
González (2024)	Crecimiento en IED con obstáculos infraestructurales.	Diversificación en sectores clave como semiconductores.
Berasaluce (2024)	Desarrollo de clústeres tecnológicos inspirados en Vietnam.	Fomento de innovación tecnológica.

Fuente: Elaboración propia utilizando información de los autores citados.

El impacto económico en el país ha sido notable, especialmente en la concentración de la Inversión Extranjera Directa (IED) en regiones estratégicas como el Bajío y el norte del país. Díaz (2023) y González (2024) ilustran cómo este fenómeno ha contribuido al desarrollo de sectores clave como el automotriz y tecnológico, aunque también resaltan la desigualdad en el crecimiento y la limitada diversificación en algunas áreas.

El *Nearshoring* presenta diversos retos para México en términos de infraestructura y desigualdad regional. Según González (2024), la falta de infraestructura adecuada y la polarización regional son barreras significativas que impiden una distribución equitativa de los beneficios. Sin embargo, también se identifican oportunidades significativas, como la creación de clústeres tecnológicos y el fortalecimiento de sectores emergentes. Berasaluce

(2024) sugiere que la inspiración en modelos internacionales como el de Vietnam para el desarrollo de semiconductores podría ser crucial para el avance tecnológico de México.

Para capitalizar las ventajas, el país necesita implementar políticas que promuevan la diversificación económica y la modernización de la infraestructura. Ruiz Durán (2024) y Oropeza García (2024) enfatizan la importancia de una política industrial renovada que integre la Teoría de las Capacidades Dinámicas para mejorar la resiliencia y adaptabilidad de las regiones y sectores económicos. Además, la cooperación con organismos internacionales como la APEC puede facilitar transferencias tecnológicas y fortalecer las capacidades productivas del país.

Tabla 2.1.2. Retos Identificados

Autor	Retos Identificados
Romero (2023)	Desigualdad regional y deficiencias en infraestructura.
Uscanga (2024)	Alta informalidad y baja calidad de empleo en sectores beneficiados.
Díaz (2023)	Fragmentación geoeconómica y agotamiento de capacidad industrial.
González (2024)	Necesidad de mejorar infraestructura, energía y gobernanza.
Oropeza (2024)	Falta de políticas claras para sostener el impacto positivo.

Fuente: Elaboración propia utilizando información de los autores citados.

2.2. Contextualización de la Teoría de las Capacidades Dinámicas

En el contexto de las organizaciones modernas, particularmente en un entorno económico global como el de México, la teoría ofrece un marco crítico para entender cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar frente a rápidos cambios en el mercado. La Capacidad Dinámica se define como las competencias que permiten a una empresa responder a cambios en el entorno del mercado. Teece y Pisano (1994) destacan que estas capacidades son fundamentales para la adaptación continua y la obtención de ventajas competitivas sostenibles. En contraste, Eisenhardt y Martin (2000) describen estas capacidades como rutinas organizativas que permiten manipular recursos de manera efectiva en contextos específicos, aunque reconocen que pueden ser replicadas, lo que sugiere limitaciones en mercados altamente competitivos.

Tabla 2.2. Teoría de las Capacidades Dinámicas

Autor (Año)	Definición	Perspectiva	Limitante
Teece & Pisano (1994)	Competencias que permiten responder a cambios en el mercado.	Ventaja a través de la adaptación	No aplica
Eisenhardt & Martin (2000)	Rutinas organizativas que manipulan recursos para adaptarse a cambios.	Ventaja basada en contextos específicos	Pueden ser replicadas en mercados competitivos
Zahra (1999)	Plataformas de innovación que facilitan la adaptación a cambios.	Innovación y creación de valor continuo	No especificado
Helfat & Raubitschek (2000)	Procesos evolutivos de integración y reconfiguración de competencias.	Ventaja competitiva en función de la evolución de recursos	Requiere adaptación estructural
Griffith & Harvey (2001)	Coordinación de actividades y relaciones globales.	Coordinación global como fuente de ventaja	Limitaciones en contextos locales
Winter (2003)	No siempre resultan efectivas en entornos de baja complejidad.	Limitada efectividad en contextos de baja volatilidad	Altos costos y complejidad
Teece (2007)	Habilidad para percibir y aprovechar oportunidades rápidamente.	Adaptación rápida como ventaja sostenible	Complejidad en replicación

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes consultadas

Zahra (1999), Helfat y Raubitschek (2000) expanden la teoría al considerarla como una plataforma para la innovación y la creación de valor, y como un proceso evolutivo que integra y reconfigura competencias organizacionales. Esto ilustra cómo la capacidad dinámica puede transformarse en ventajas competitivas, aunque requieren una adaptación estructural continua para ser efectivas. Griffith y Harvey (2001) ofrecen una perspectiva global, argumentando que la coordinación de actividades y relaciones a nivel internacional puede ser una fuente crucial de ventaja competitiva, a pesar de las posibles limitaciones en contextos locales.

Winter (2003) aporta una visión crítica al indicar que las capacidades dinámicas no siempre son efectivas en entornos de baja complejidad, subrayando la alta inversión y complejidad que implica su implementación. Además, Teece (2007) enfatiza la importancia de la habilidad

de las empresas para percibir y aprovechar oportunidades rápidamente, resaltando los desafíos de replicación debido a la complejidad de estas capacidades.

2.3.Relación Estratégica y Aplicación Práctica

En el contexto mexicano, la aplicación de la Teoría de las Capacidades Dinámicas es especialmente pertinente para empresas que enfrentan la volatilidad del mercado global y la creciente competencia internacional. La adaptación y reconfiguración de capacidades pueden facilitar a las empresas locales no solo sobrevivir sino también capitalizar las oportunidades emergentes, como las ofrecidas por el fenómeno de relocalización. Este reajuste en la ubicación de las cadenas de suministro demanda de las empresas mexicanas una capacidad dinámica para adaptarse rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas sostiene que las empresas deben desarrollar habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar entornos de mercado volátiles. Las empresas utilizan la capacidad dinámica para mejorar la eficiencia operativa y logística. Esto es crucial en sectores como el automotriz y el tecnológico, donde la rapidez en la innovación y la entrega son competitivamente determinantes. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, las organizaciones que disponían de competencias flexibles pudieron ajustar sus operaciones para mitigar los efectos negativos, redirigiendo recursos y adaptando sus procesos a nuevas demandas y condiciones.

Esta flexibilidad estructural es vital para las cadenas de suministro, ya que permite a las organizaciones modificar sus estrategias logísticas, adoptar nuevas tecnologías y mejorar la coordinación global cuando las circunstancias lo requieren. Como argumenta Helfat y Raubitschek (2000), la integración de nuevas competencias y la reconfiguración de competencias son esenciales para que las organizaciones enfrenten las crisis de manera efectiva y mantengan su competitividad.

Romero (2023) resalta que la fuerza laboral calificada es crucial cuando se reubican operaciones cerca de mercados clave, ya que las empresas necesitan personal con habilidades especializadas, particularmente en sectores de alta tecnología como la manufactura avanzada y la tecnología de semiconductores. Esto se relaciona directamente con el potencial de las

organizaciones para adaptarse y desarrollar nuevas competencias en respuesta a los cambios del entorno (Teece y Pisano, 1994).

Un desafío importante es la resistencia al cambio, Eisenhardt y Martin (2000) destacan que la transformación de las capacidades organizativas requiere superar barreras internas, como hábitos arraigados y estructuras tradicionales. En este sentido, el *Nearshoring* demanda cambios significativos en la estructura organizativa, procesos operativos y estrategias comerciales, que a menudo generan resistencia, especialmente si las organizaciones no cuentan con una cultura organizacional flexible.

El traslado de la operación no es solo una estrategia reactiva frente a disruptiones comerciales o cambios en las cadenas de suministro, sino que debe considerarse como una estrategia a largo plazo. Winter (2003) señala que la sostenibilidad y la adaptación a largo plazo son factores cruciales en la resiliencia organizacional. Las empresas deben invertir en infraestructuras sostenibles y tecnologías que les permitan continuar siendo competitivas a lo largo del tiempo.

En este contexto, la plataforma tecnológica juega un papel fundamental en la digitalización de los procesos logísticos y productivos, lo cual está alineado con la teoría de las Capacidades Dinámicas, que subraya la importancia de la innovación continua y la reconfiguración de recursos para mantener la competitividad (Zahra, 1999).

2.4. Identificación de brechas y actualización del marco teórico existente

A partir del análisis previo, es posible identificar varias brechas de conocimiento que resaltan cómo los marcos teóricos y modelos existentes no abordan suficientemente las dinámicas actuales del *Nearshoring* en el contexto mexicano. Estas brechas están relacionadas con aspectos específicos sobre agilidad organizacional, estructuras de apoyo y políticas públicas, que potencien la capacidad de respuesta ante disruptiones globales.

Las organizaciones mexicanas, aunque cercanas a grandes mercados como el estadounidense, se enfrentan a retos únicos derivados de la heterogeneidad regional y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda global. La teoría de Capacidades Dinámicas es adecuada para abordar cómo las empresas mexicanas, bajo un entorno regional

desigual limitado por barreras estructurales y la falta de infraestructura avanzada, pueden adaptarse a las oportunidades que ofrece el contexto de relocalización.

El *Nearshoring* implica una compleja red de relaciones globales, y la coordinación global es un aspecto clave que no siempre se aborda en los modelos teóricos. Las empresas mexicanas, al participar en las dinámicas de reubicación industrial, deben gestionar las relaciones complejas a nivel internacional y desarrollar aptitudes de coordinación ante un entorno internacional inestable por constantes cambios en las relaciones comerciales.

La desigualdad regional en México representa una brecha significativa. Las políticas públicas deben promover la descentralización de la inversión y mejorar la infraestructura en las regiones menos desarrolladas. Sin embargo, los marcos teóricos no profundizan en la interacción de las capacidades organizacionales con las políticas públicas a nivel regional. Puede abordarse lo anterior para reducir desigualdades regionales y garantizar una distribución equitativa de los beneficios de la relocalización en México.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es cualitativo, centrado en un análisis documental y una revisión intensa de notas periodísticas. El análisis documental permite una comprensión profunda de los conceptos clave relacionados con el *Nearshoring* y la Capacidad Dinámica mediante una revisión de literatura académica y fuentes secundarias. Este enfoque también facilita la identificación de teorías existentes y brechas de conocimiento en el contexto mexicano.

La revisión de notas periodísticas se realiza a cabo mediante la recopilación y análisis de artículos y reportajes publicados entre el 4 de agosto y el 4 de noviembre de 2024 en medios de comunicación nacional e internacional. Esta revisión proporciona información actualizada sobre las tendencias y los desarrollos del *Nearshoring* en México, así como sobre las respuestas de las empresas y el gobierno mexicano a las oportunidades y desafíos asociados con este fenómeno. La revisión de estos medios permite observar cómo se está abordando el tema desde una perspectiva económica, política y social, e inferir cómo las facultades adaptativas pudieran ser utilizadas en un contexto global cambiante.

El análisis se basa en un enfoque de triangulación teórica y empírica. Este enfoque permite contrastar las perspectivas sobre Capacidades Dinámicas y el acercamiento de operaciones con la evidencia práctica obtenida de la revisión de notas periodísticas y los datos estadísticos. La triangulación permite una comprensión más completa y precisa de los factores que afectan el impacto del *Nearshoring* en México, proporcionando un marco de análisis robusto que combina la teoría con la práctica, ofreciendo recomendaciones basadas en evidencias.

4. RESULTADOS

4.1. Impacto del *Nearshoring* en México: flujos de IED y crecimiento económico

La inversión extranjera directa (IED) es un componente fundamental del crecimiento económico en México, contribuyendo significativamente al desarrollo de sectores estratégicos y al fortalecimiento de la economía nacional. El primer semestre de 2024, México alcanzó un récord histórico con 29,040 millones de dólares en IED, destacando que el 55.2% provino de reinversión de utilidades y que Estados Unidos fue el principal socio comercial, representando el 44% del total (Valdelamar, 2024). Este nivel de confianza en la economía mexicana subraya la importancia de la IED como motor económico, especialmente en industrias como la manufactura avanzada y el sector automotriz, pilares de la competitividad nacional.

No obstante, el impacto de la IED en México ha sido heterogéneo. Las disparidades regionales son un desafío persistente, ya que la concentración de inversiones en estados como Nuevo León contrasta con el bajo crecimiento de regiones como Chiapas, Guerrero y Oaxaca, donde la tasa anual apenas alcanzó el 0.3% en 2024 (Somoza, 2024). Estas desigualdades reflejan barreras estructurales como la falta de equipamiento regional adecuado y una limitada diversificación económica (Quintana, 2024).

La descentralización de la IED es crucial para fomentar un crecimiento equilibrado, y la literatura sugiere que la infraestructura y las capacidades locales son clave para integrar a estas regiones al desarrollo nacional. Los datos de la Secretaría de Economía (2024), muestran una tendencia creciente hacia los flujos de IED en diversas zonas del país. La

Ciudad de México (CDMX) lidera este crecimiento, con un aumento significativo de 6,409.5 millones USD en 2023 a 8,884.6 millones USD en 2024.

Sin embargo, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en la CDMX es relativamente bajo, alcanzando solo el 1.5% en 2024. Esta situación refleja una saturación en la inversión y una alta concentración de recursos en sectores tradicionales como la manufactura y la tecnología, lo que limita la posibilidad de diversificación económica.

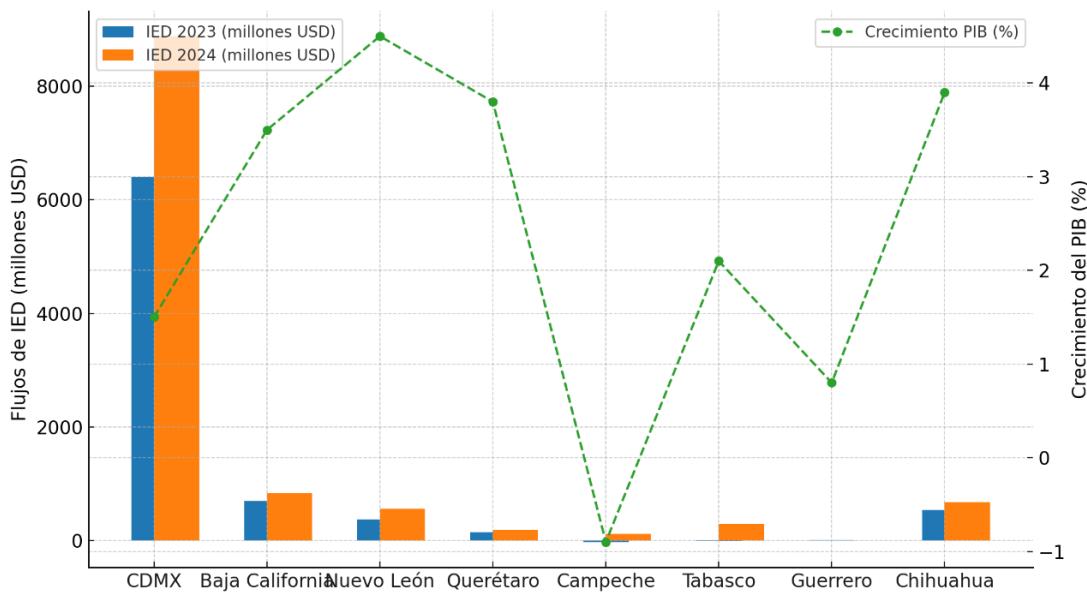
En términos de crecimiento económico, Nuevo León es el estado que proyecta el mayor crecimiento del PIB en 2024, con el 4.5%, reflejo del dinamismo impulsado por sectores clave como el automotriz y manufactura avanzada, que atraen flujos importantes de IED (365.7 millones USD en 2023 a 550.9 millones USD en 2024). No obstante, la desigualdad en oportunidades laborales de calidad constituye un reto importante que podría limitar los beneficios del crecimiento económico (México, ¿Cómo Vamos?, 2024).

Querétaro muestra un comportamiento similar con un crecimiento del PIB proyectado en 3.8% y una modesta atracción de IED (142.5 millones USD en 2023 a 178.2 millones USD en 2024). Su especialización en sectores como el aeroespacial y el automotriz indica un alineamiento con las tendencias de relocalización estratégica, aunque el fortalecimiento de las cadenas de valor regionales sigue siendo un desafío clave (Romero-Aguilar, 2023).

Por su parte, Baja California experimenta un aumento moderado en IED, pasando de 696.8 millones USD en 2023 a 826.0 millones USD en 2024, con crecimiento del PIB estatal proyectado en 3.5%. El Estado sobresale en sectores de electrónica, aeronáutica y maquila, destacando su importancia en el contexto de relocalización. Sin embargo, también enfrenta desafíos por la insuficiencia de infraestructura en algunas zonas (SE, 2024).

A continuación, se presentan los flujos de IED del 2023 y 2024, junto al crecimiento del PIB Estatal para 2024. A través de la gráfica, se identifican las disparidades entre los Estados con mayor inversión, como CDMX y Nuevo León, en contraste, con Campeche y Guerrero, que han recibido incluso, flujos negativos y menor crecimiento.

Gráfica 4.1. Flujos de Inversión Extranjera Directa y crecimiento del PIB



Fuente: Elaboración propia utilizando datos de la Secretaría de Economía (2024)

4.2. Sectores Clave y Desafíos Regionales

La ubicación geográfica combinada y costos laborales competitivos han permitido a México desplazar parcialmente a China en algunos sectores (Llerenas-Morales, 2024). Sin embargo, la región sureña del país presenta una dinámica diferente. Campeche, tradicionalmente dependiente de la energía y el petróleo, experimenta una caída en los flujos de IED en 2023 (-29.5 millones USD) con una leve recuperación en 2024 (119.2 millones USD), y crecimiento del PIB para 2024 negativo (-0.9%) por la alta dependencia a los precios internacionales.

En Tabasco, aunque los flujos de IED aumentan significativamente de 15.1 millones USD en 2023 a 286.1 millones USD en 2024, el crecimiento del PIB es modesto, con solo 2.1%. Este estado, al igual que Campeche, depende de sectores energéticos, resaltando la necesidad de diversificar para mitigar los riesgos (México, ¿Cómo Vamos?, 2024). Por su parte, Guerrero presenta flujos de IED más bajos, con una caída proyectada en 2024 (-0.6 millones USD). Este estado, con un bajo crecimiento del PIB de 0.8%, enfrenta importantes desafíos de infraestructura y baja atracción de IED, reflejo de su limitada capacidad para integrarse plenamente en los procesos de relocalización (SE, 2024).

En Chihuahua, los flujos de IED aumentaron moderadamente de 534.9 millones USD en 2023 a 672.3 millones USD en 2024, con un crecimiento económico positivo (3.9%), impulsado por los sectores automotriz, electrónica y manufactura. Sin embargo, también enfrenta una fuerte competencia por captar inversión con otros estados fronterizos, lo que podría limitar su potencial transformador (Secretaría de Economía, 2024).

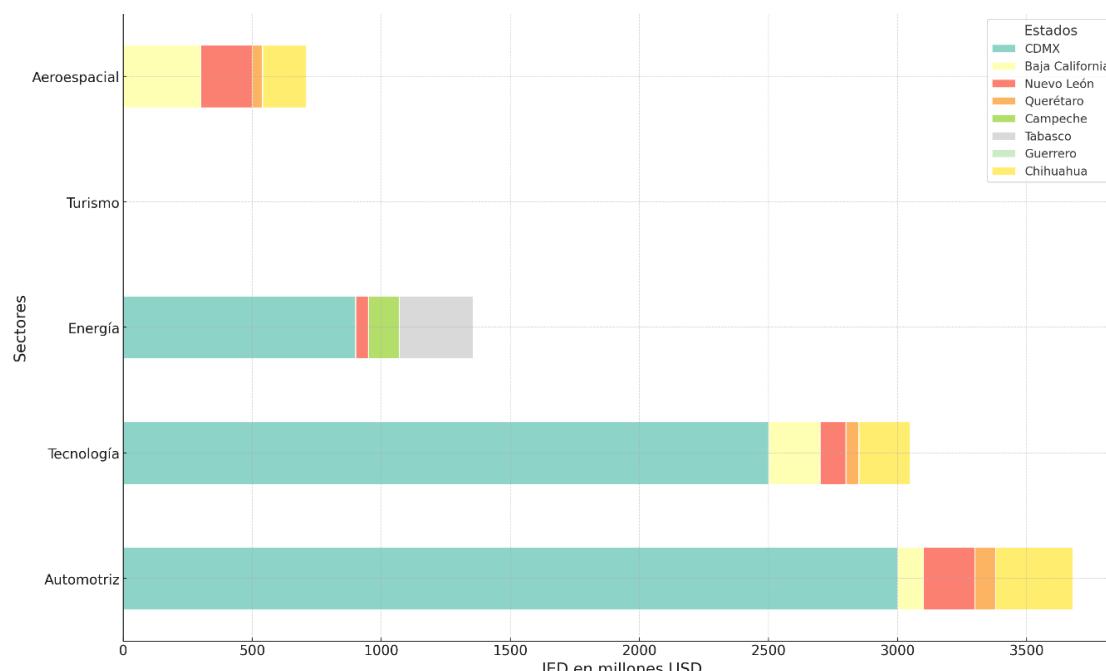
Tabla 4.2. Nearshoring y Desigualdad Regional en México (2023-2024)

Región/Estado	IED 2023 (millones USD)	IED 2024 (millones USD)	Crecimiento PIB Estatal (2024)	Sectores Clave Atraídos	Desafíos/Retos
CDMX	6,409.5	8,884.6	1.5%	Automotriz, Manufactura, Tecnología	Saturación, alta concentración de inversión, dependencia de sectores tradicionales
Baja California	696.8	826.0	3.5%	Electrónica, Aeronáutica, Maquiladora	Infraestructura insuficiente en zonas rurales
Nuevo León	365.7	550.9	4.5%	Automotriz, Tecnologías, Fabricación avanzada	Desigualdad en acceso a oportunidades laborales de alta calidad (México, ¿Cómo Vamos?, 2024)
Querétaro	142.5	178.2	3.8%	Aeroespacial, Automotriz	Necesidad de fortalecer las cadenas de valor regionales (Romero, 2023)
Campeche	-29.5	119.2	-0.9%	Energía, Petróleo	Alta dependencia de sectores volátiles
Tabasco	-15.1	286.1	2.1%	Energía, Petrolero	Necesidad de diversificación de la economía regional (México, ¿Cómo Vamos?, 2024)
Guerrero	4.1	-0.6	0.8%	Turismo, Agricultura	Baja atracción de IED, infraestructura deficiente
Chihuahua	534.9	672.3	3.9%	Automotriz, Electrónica, Manufactura	Competencia con otros estados fronterizos

Fuente: Elaboración propia utilizando datos de la Secretaría de Economía (2024)

La relación entre IED y crecimiento económico también está condicionada por factores de estabilidad económica y política. Saldaña (2024) argumenta que la incertidumbre política representa un obstáculo significativo para atraer inversión, ya que afecta la confianza de los inversionistas. Según Gazcón (2024), la proyección de crecimiento del PIB para 2024 es de solo 1.5%, una disminución considerable en comparación con el 3.2% alcanzado en 2023, reflejo de una combinación de políticas económicas ineficaces y una alta dependencia de factores externos. Estos datos destacan la necesidad de un marco regulatorio claro y estable para maximizar el impacto de la IED en el desarrollo económico.

Gráfica 4.2.1. Distribución sectorial de la IED



Fuente: Elaboración propia utilizando datos de la Secretaría de Economía (2024)

La competencia global añade otro nivel de complejidad a la relación entre IED y crecimiento económico. Quintana (2024) destaca que México enfrenta desafíos significativos para competir con países asiáticos en manufactura avanzada y semiconductores, debido a la falta de inversión en innovación tecnológica y transferencia de conocimiento. La colaboración público-privada, según Somoza (2024), es una estrategia clave para fomentar la innovación, generar empleos bien remunerados y fortalecer el ecosistema industrial.

Las estrategias para revertir la desaceleración económica y maximizar el impacto de la IED en el crecimiento incluyen el fortalecimiento de sistemas estructurales, descentralización de la inversión, diversificación económica y el fomento a la innovación tecnológica. Saldaña (2024) enfatiza que el gobierno debe adoptar políticas públicas que impulsen tanto la IED como la diversificación económica, enfocándose en sectores estratégicos que permitan superar barreras estructurales y fomentar un desarrollo inclusivo y sostenible.

4.3. Proyecciones y Tendencias Futuras

La estabilidad política y la seguridad siguen siendo factores cruciales para atraer IED. Narrativas beligerantes en la política estadounidense, como las promovidas por liderazgos como el de Donald Trump, generan incertidumbre entre los inversionistas y afectan las decisiones de relocalización, como se evidenció en la decisión de Tesla de establecer una planta en Texas en lugar de Nuevo León (Maldonado, 2024). Este contexto refuerza la importancia de adoptar políticas públicas que fortalezcan la estabilidad y promuevan un entorno atractivo para la inversión.

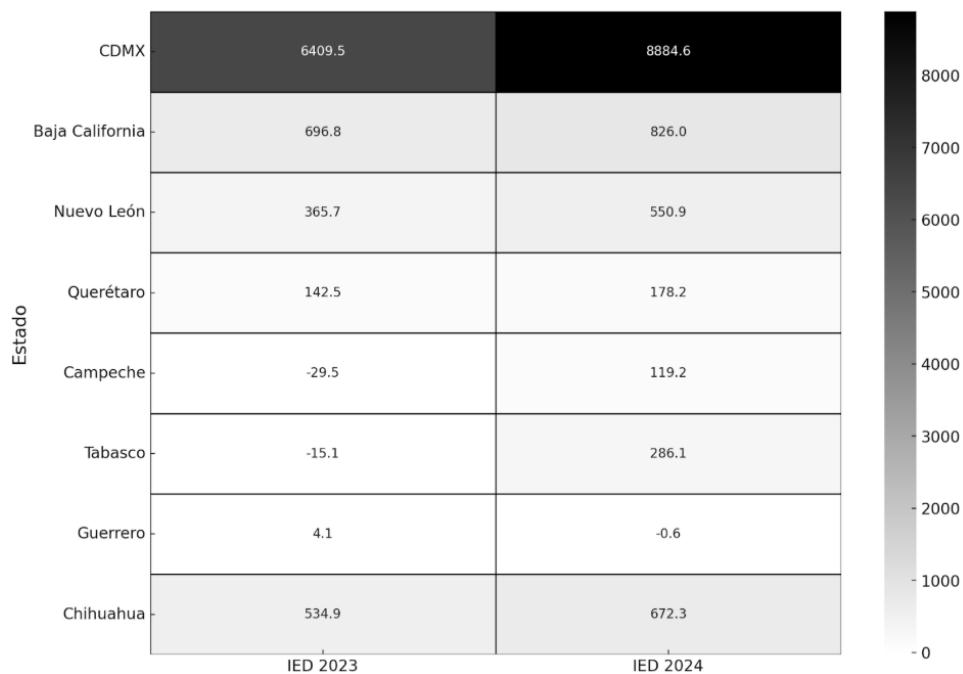
La transición hacia fuentes de energía renovable se ha convertido en un requisito esencial para mantener la competitividad en el mercado global. Muchas empresas internacionales, alineadas con compromisos de sostenibilidad, priorizan destinos con infraestructura energética limpia y eficiente (AMPIP, 2024). Sin embargo, la falta de avances significativos en este ámbito podría hacer que México pierda competitividad frente a destinos como Texas, que ha invertido 142 mil millones de dólares en infraestructura para mejorar su entorno de negocios y conectividad (Maldonado, 2024). Esto subraya la falta de políticas energéticas que apoyen el desarrollo sostenible y atraigan a empresas con estos objetivos.

Otro desafío clave es la formación de capital humano para satisfacer las demandas de sectores estratégicos, como los semiconductores y la electrónica. La colaboración entre universidades, empresas y gobiernos es esencial para cerrar la brecha de habilidades técnicas y fomentar el desarrollo de competencias en áreas como robótica e inteligencia artificial (Llerenas-Morales, 2024). Esto permitiría a México consolidarse en sectores de alto valor, alineando sus capacidades y competencias a las exigencias del mercado global.

Aunque México ha destacado en la atracción de IED, persisten desafíos relacionados con la saturación de infraestructura instalada y las desigualdades regionales. La ocupación del 98% de los parques industriales refleja una saturación que limita la facultad para recibir nuevos proyectos de inversión, resaltando la necesidad de instalar mayor capacidad industrial (AMPIP, 2024). En respuesta, el plan de Claudia Sheinbaum para construir 100 nuevos parques industriales busca abordar este problema, aunque su éxito dependerá de una planificación estratégica que distribuya los beneficios equitativamente (Vela y López, 2024).

El análisis de los flujos de IED y el crecimiento económico en las regiones de México revela que CDMX, Nuevo León y Baja California se perfilan como las principales beneficiarias de la inversión extranjera directa, destacándose en sectores estratégicos como el automotriz, las tecnologías y la manufactura avanzada. Sin embargo, la desigualdad regional sigue siendo un desafío significativo, especialmente en las regiones más rurales y menos desarrolladas, como Guerrero y Campeche. Se ilustran a continuación las diferencias en los flujos de IED entre estados, observando las disparidades regionales en la concentración de inversiones.

Gráfica 4.3. Mapa de Calor de la IED por Estado (2023 – 2024)



Fuente: Elaboración propia utilizando datos de la Secretaría de Economía (2024)

A pesar de la atracción de inversiones en sectores estratégicos como energía y el automotriz, existe una creciente necesidad de diversificación económica, especialmente en Campeche, Tabasco, estados con economías altamente dependientes de sectores volátiles como el petróleo. Estados como Guerrero y Baja California enfrentan desafíos significativos en términos de infraestructura y acceso a empleos de calidad, lo que limita el potencial de las regiones menos favorecidas para aprovechar plenamente las oportunidades de la relocalización estratégica.

4.4. Perspectivas de Cooperación con Economías del APEC

Además de abordar las disparidades regionales y la incertidumbre política, se enfatiza la importancia de diversificar los mercados de exportación y desarrollar sectores emergentes como tecnología y energías renovables. Gazzón (2024) señala que la dependencia de Estados Unidos como principal socio comercial puede ser una vulnerabilidad para México en contextos de tensiones políticas o económicas. En este sentido, diversificar los mercados, especialmente hacia Asia-Pacífico, y fortalecer sectores estratégicos permitiría aumentar la resiliencia económica del país y mejorar su competitividad global (Somoza, 2024).

El fenómeno del *Nearshoring* en México ofrece diversas oportunidades de cooperación con economías del APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), particularmente en áreas clave como la transferencia tecnológica y la digitalización de las cadenas de suministro. Estas economías tienen una gran capacidad tecnológica y experiencia en sectores de manufactura avanzada, como la automatización, los semiconductores, y la industria 4.0. A través de la cooperación en este ámbito, México podría insertar a las empresas nacionales a las dinámicas del mercado global.

Tabla 4.4. Áreas de cooperación México - APEC

Área de Cooperación	Potencial para México	Sectores Beneficiados
Transferencia Tecnológica	Manufactura avanzada	Semiconductores
Digitalización en Cadenas de Suministro	Eficiencia logística, trazabilidad	Automotriz, Aeroespacial
Infraestructura Sostenible	<i>Clusters</i> industriales	Energía y Tecnología limpia

Fuente: Elaboración propia utilizando información de APEC (2024)

La digitalización de las cadenas de suministro permite a las empresas integrar tecnologías avanzadas como el Internet de las Cosas (*IoT*), *blockchain*, y el *big data*, lo cual mejora la eficiencia, la trazabilidad y la resiliencia de las cadenas de suministro. Como miembro del APEC, México puede beneficiarse de las experiencias de países que han enfrentado y superado desafíos similares mediante el uso de tecnologías de resiliencia y estrategias de diversificación de proveedores.

Las oportunidades de cooperación en estas áreas ofrecen a México una alternativa para fortalecer su potencial transformador y mejorar la competitividad de su economía a través de alianzas estratégicas. La cooperación en estos campos fortalecerá la capacidad organizacional de las empresas mexicanas, habilitándolas para responder con agilidad a los retos del mercado global, contribuyendo a una mayor integración con la región Asia-Pacífico y aprovechando al máximo las oportunidades que ofrece el contexto del *Nearshoring*.

5. DISCUSIÓN

El análisis sobre la dinámica de relocalización estratégica en México a través de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, ofrece una visión profunda de cómo las regiones del país están respondiendo a las oportunidades derivadas de la reconfiguración de las cadenas de suministro. La creciente atracción de IED en diversos Estados, y en sectores estratégicos como el automotriz y la manufactura avanzada, subraya la importancia de las competencias necesarias para adaptarse y competir ante un entorno global altamente competitivo.

Nuevo León, Baja California y Querétaro, han logrado adaptar sus competencias a las exigencias del mercado, posicionándose como regiones clave para la optimización de cadenas de valor regionales. Estas entidades han reconfigurado la capacidad de su infraestructura, para atraer IED y aprovechar la relocalización de sectores como la manufactura avanzada y la automotriz. Este fenómeno se consolida a través de la capacidad organizacional de las empresas, los gobiernos y las regiones para modificar sus habilidades internas y alinearlas con las exigencias emergentes del mercado global.

En particular, Nuevo León ha experimentado un notable crecimiento del PIB estatal y un aumento en los flujos de IED, principalmente en sectores de alta tecnología, lo que indica su potencial para evolucionar en términos de equipamiento regional, innovación y formación de capital humano. Este dinamismo sugiere que las capacidades no solo se limitan a las empresas, sino que también son una característica de la región en su conjunto, donde las políticas locales, que fomentan la cooperación público-privada, y la mejora de la infraestructura son factores que habilitan la transformación.

A pesar de los avances en algunas regiones, persiste una importante desigualdad entre la habilidad para aprovechar las oportunidades. Regiones como Guerrero, Tabasco y Campeche, muestran limitaciones en su facultad para generar un desarrollo sostenible. La dependencia de estos sectores tradicionales plantea un reto crítico en términos de diversificación económica y adaptación de tecnologías. El concepto de capacidad de absorción, propuesto por Cohen y Levinthal (1990), es particularmente relevante aquí. Mientras que regiones como Nuevo León tienen un elevado potencial para integrar y aplicar nuevas tecnologías, otras

como Campeche y Tabasco enfrentan obstáculos relacionados con la falta de infraestructura y formación de capital humano; esto se traduce en una desigualdad entre las regiones.

Otro hallazgo relevante es la necesidad de diversificación. La Teoría de las Capacidades Dinámicas destaca la importancia de desarrollar nuevas competencias y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. En este sentido, las regiones que dependen de sectores tradicionales, deben replantear su modelo de desarrollo y buscar diversificarse hacia sectores resilientes de mayor dinamismo. El caso de Querétaro, que ha logrado atraer inversiones en el sector aeroespacial y automotriz, muestra cómo la diversificación hacia sectores estratégicos contribuye a la estabilidad y sostenibilidad económica. En contraste, otras regiones están expuestas al vaivén de los precios internacionales, lo que limita su capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrece el *Nearshoring*.

Un aspecto central que emerge, es el papel de la infraestructura y la formación del capital humano para el fortalecimiento de capacidades dinámicas. Las regiones que han invertido en estos factores, están mejor posicionadas para competir en los sectores estratégicos. Baja California, por ejemplo, ha sido capaz de atraer inversiones en electrónica y aeronáutica gracias a su infraestructura relativamente avanzada y la habilidad de su fuerza laboral para adaptarse a las exigencias de la industria moderna. Sin embargo, Guerrero y Tabasco, aún carecen de infraestructuras adecuadas y enfrentan retos técnicos de capacitación, así como políticas públicas orientadas a sectores estratégicos, y fomentar programas que fortalezcan estos elementos generando las condiciones necesarias para el desarrollo económico.

5.1. Desafíos y oportunidades

Las Capacidades Dinámicas son un concepto central en la gestión estratégica, que describe la habilidad de las organizaciones para adaptarse, integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas en respuesta a cambios del entorno. Bajo un contexto de relocalización en México, la sincronización regional ha desafiado a las empresas y gobiernos locales a mejorar sus estructuras productivas, tecnológicas y laborales. La desigualdad de recursos, la dependencia económica y la falta de infraestructura, limita el aprovechamiento de las oportunidades generadas por estos cambios. La aplicación de la teoría de las Capacidades Dinámicas, permite abordar estas debilidades hacia un desarrollo inclusivo.

Las regiones del país muestran disparidades notables en términos de infraestructura, tecnología, y competencias laborales. La Capacidad Dinámica permite a las organizaciones y gobiernos reconfigurar sus recursos y aptitudes en función de las exigencias del entorno. En este sentido, las regiones que enfrentan barreras significativas en términos de acceso a inversión, deben centrarse en el desarrollo de competencias y capacidades para transformar sus estructuras productivas y mejorar su competitividad.

La reconfiguración de competencias en estas regiones puede implicar la modernización de infraestructura (como conectividad digital, carreteras y puertos) y la formación de capital humano especializado. Programas orientados a la tecnología avanzada y la innovación, pueden permitir que estas regiones pasen de depender de industrias tradicionales a sectores más resilientes y dinámicos. De esta manera se podría mitigar las disparidades regionales al fomentar la diversificación económica en zonas menos desarrolladas. A través de la Capacidad Dinámica, estas regiones pueden aprender a adaptarse a las nuevas oportunidades que ofrecen sectores estratégicos.

El desarrollo de nuevas competencias en estos estados implica un cambio hacia industrias de mayor valor agregado, como la tecnología o la manufactura avanzada. Al invertir en infraestructura tecnológica y en la creación de *clusters* industriales orientados hacia la innovación, las regiones pueden crear nuevas cadenas de valor que les permitan reducir su vulnerabilidad y mejorar su competitividad. Este enfoque de reconfiguración del potencial transformador refleja cómo la Capacidad Dinámica puede abordar una debilidad estructural crítica: la dependencia de sectores inestables.

El potencial para atraer Inversión Extranjera Directa (IED) y aprovechar las oportunidades del entorno depende en gran medida de contar con estructuras de apoyo y redes de servicios adecuados. La Capacidad Dinámica puede ayudar a reconfigurar las políticas públicas para que las regiones inviertan en plataformas de servicios básicos que les permitan ser más competitivas. Esto incluye no solo mejorar carreteras y puertos, sino también la digitalización de las regiones para poder conectar las industrias locales con las cadenas de suministro globales.

A través de la construcción de aptitudes tecnológicas y centros de innovación, las regiones pueden ser más atractivas para los inversores y adaptarse a las demandas del mercado. Asimismo, la formación de capital humano especializado es crucial para abordar la falta de habilidades en muchas regiones. Las políticas públicas orientadas a mejorar el acceso a la educación técnica y a la capacitación en áreas clave como la automatización, la robótica y la inteligencia artificial pueden fortalecer las competencias locales, mejorando la empleabilidad y haciendo que las regiones sean más atractivas para la IED.

Una de las fortalezas clave de la Teoría de las Capacidades Dinámicas es su énfasis en la adaptabilidad de las organizaciones y regiones frente a un entorno cambiante. Este enfoque de flexibilidad organizacional implica que tanto el gobierno como las empresas locales estén dispuestos a revisar sus modelos operativos, implementar innovaciones tecnológicas y modificar la interacción en sus relaciones.

5.2. Propuesta conceptual

La actualización del marco teórico sobre el impacto de la relocalización estratégica debe considerar la integración de conceptos en relación a la Capacidad Dinámica. En un contexto global caracterizado por cambios rápidos e impredecibles, como los provocados por la relocalización de las cadenas de suministro, la resiliencia no solo se refiere al potencial de una región o empresa para recuperarse rápidamente a los desafíos, sino también a su habilidad para anticiparse, adaptarse y aprovechar las oportunidades en entornos inciertos.

La política industrial en México requiere una reformulación para enfrentar los desafíos del nuevo orden geopolítico. La teoría de las Capacidades Dinámicas proporciona una base conceptual esencial para fomentar la innovación en sectores estratégicos. Es vital explorar cómo estas políticas pueden mejorar la resiliencia regional y reconfigurar la economía de los estados promoviendo la diversificación sectorial. La integración de la Capacidad Dinámica permite ampliar la comprensión sobre la vulnerabilidad estructural, particularmente en regiones desfavorecidas.

Ante un contexto exacerbado por la incertidumbre es preponderante estudiar el Nuevo Modelo Asiático de Desarrollo Económico, ya que ofrece valiosas lecciones a través de

políticas enfocadas a la formación de capital humano y la transferencia de tecnología que impulsaron al sector automotriz mediante la planificación estratégica y la asociación público-privada. La exploración del modelo y la aplicación de la teoría precisan un enfoque que debe adaptarse a la realidad mexicana enfrentando el desafío de impulsar un desarrollo económico robusto, equitativo y sostenible a partir de las siguientes cuestiones:

¿Cómo puede integrarse a la política industrial de México la teoría de las Capacidades Dinámicas para fortalecer la resiliencia económica de las regiones en el contexto del *Nearshoring*? ¿De qué manera pueden las regiones mexicanas implementar estrategias del modelo asiático, especialmente en términos de transferencia tecnológica y formación de capital humano? ¿Cómo la diversificación y la promoción de sectores estratégicos podrían mitigar la vulnerabilidad de México ante las fluctuaciones globales? ¿Cuál es el impacto de la formación de capital humano y la cooperación entre el sector público y privado en la creación de capacidades dinámicas?

6. CONCLUSIONES

El *Nearshoring* ha surgido como una estrategia crucial ante las tensiones comerciales y geopolíticas actuales, reconfigurando las cadenas globales de valor. La cercanía geográfica de México a Estados Unidos y los beneficios del T-MEC han fortalecido su posición como socio estratégico, evidenciado por el notable aumento de la Inversión Extranjera Directa (IED) en 2024. Este año, no sólo se alcanzó un récord histórico en IED, sino que también se demostró una sólida confianza por parte de los inversionistas estadounidenses, con un 44% de la inversión total.

A pesar del optimismo generalizado, persisten desafíos significativos, especialmente en términos de desigualdad regional y dependencia en sectores tradicionales. El análisis revela que las políticas de infraestructura y descentralización son cruciales para canalizar la IED hacia regiones menos desarrolladas, potenciando el crecimiento del PIB regional. Además, la modernización de infraestructura básica como carreteras y conectividad digital es esencial para apoyar esta redistribución equitativa de la inversión.

La cooperación con APEC destaca como un facilitador clave para la transferencia tecnológica y la modernización de infraestructuras, lo que puede mejorar significativamente la competitividad regional del país. La implementación de políticas centradas en la digitalización y la formación de capital humano especializado es vital para maximizar los beneficios de la ubicación estratégica y fomentar el desarrollo de sectores estratégicos como los semiconductores.

México debe adoptar una política industrial que promueva la transición hacia la "mentefactura", un modelo que enfatiza la calidad y el valor agregado sobre los costos. La creación de clústeres de innovación podría replicar el éxito de modelos como el de Asia Oriental, atrayendo inversiones extranjeras y agregando valor significativo a la producción nacional. Además, es fundamental que estas estrategias incorporen una planificación estratégica que combine recursos públicos y privados.

A largo plazo, el país debe enfocarse en fortalecer su economía mediante políticas que promuevan la diversificación de mercados de exportación y reduzcan la dependencia de Estados Unidos. Esto aumentará la resiliencia económica y posicionará a México como un socio clave en la región Asia-Pacífico. Las políticas públicas deben también fomentar la integración de nuevas tecnologías y la resiliencia organizacional ante disruptiones globales para mantener a las empresas competitivas en un entorno dinámico.

El *Nearshoring* se presenta como una oportunidad estratégica, no solo para enfrentar los retos del orden económico global sino para transformar la estructura industrial y económica. La adecuada implementación de políticas públicas que aborden los desafíos identificados y que maximicen las oportunidades puede asegurar que México no solo se adapte, sino que prospere en el cambiante panorama del comercio internacional y la producción global.

La interacción entre el *Nearshoring* y la Teoría de las Capacidades Dinámicas representa una alternativa para transformar los desafíos en ventajas competitivas. La integración de esta teoría en las estrategias de negocio y políticas industriales puede ayudar a superar desafíos estructurales y promover un desarrollo económico más robusto y equitativo en México, alineando las capacidades organizacionales con las demandas dinámicas del mercado global.

Esto requiere una visión estratégica coordinada que integre la innovación, la infraestructura y el desarrollo humano en un enfoque comprensivo hacia la competitividad internacional.

REFERENCIAS

- Aguilar, A., Caballero, J., Frost, J. y Parada, A. (2024). *Evidence of nearshoring in the Americas?* Bank for International Settlements.
- APEC (2024). *2024 APEC Leaders' Machu Picchu Declaration: Ichma Statement on a New Look at the Free Trade Area of the Asia-Pacific Agenda.* Recuperado de <https://www.apec.org>.
- Berasaluce Iza, L. (2024). *Nearshoring* en el marco de la experiencia industrial en Asia. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 197-200). Fondo Editorial Mexicano.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2024). Políticas para atraer inversión extranjera directa y promover sus efectos positivos en la economía. *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*
- De la Mora Sánchez, L. (2024). *Nearshoring*. En Velázquez, R., Schiavon, J. y Ortega, A. (Eds.), *Política exterior de México 2024-2030* (pp. 147-153).
- Díaz González, E. (2023). Nueva fragmentación geoeconómica internacional: retos y oportunidades para México. *Cadenas Globales de Valor: Nearshoring y Comercio Internacional* (pp. 197-217). <https://doi.org/10.52501/cc.188.10>.
- Díaz-Bautista, A. (2023). El *nearshoring* a nivel internacional en 2023. *Cadenas Globales de Valor: Nearshoring y Comercio Internacional* (pp. 218-229). <https://doi.org/10.52501/cc.188.11>.
- González-Andrade, S. (2024). Marco contextual del *nearshoring*: Retos y oportunidades para México. *Nearshoring, comercio internacional y desarrollo económico en México* (pp. 21-41). Ediciones Comunicación Científica. <https://doi.org/10.52501/cc.188.01>
- González-Andrade, S., Pérez-Luvianos, E. y Díaz-Bautista, A. (2024). Prospectivas de crecimiento económico de México en el marco actual del *nearshoring*. *Nearshoring, comercio internacional y desarrollo económico en México* (pp. 76-89). Ediciones Comunicación Científica. <https://doi.org/10.52501/cc.188.04>
- López, K. (2024). Comercio exterior de México. En R. Velázquez, J. Schiavon, y A. Ortega (Eds.), *Política exterior de México 2024-2030* (pp. 137-145).

Márquez Estrada, J. M. (2024). *Nearshoring*: Tema crucial en el contexto actual de la economía mexicana. Boletín UNAM-DGCS-786. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2024_786.html

Martínez Piva, J. M. (2024). Participación en el coloquio “Cadenas globales de valor y polos industriales en la era del *nearshoring*. Oportunidades económicas y desafíos territoriales para México”.

México, ¿Cómo Vamos? (2024). *Crecimiento nacional y estatal de la economía mexicana*.

Moreno-Brid, J. y Pérez-Medina, R. (2024). La importancia estratégica de la infraestructura en el Desarrollo Sostenible. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 270-273). Fondo Editorial Mexicano.

Oropeza García, R. (2024). El *Nearshoring*. Resultado de una confrontación geopolítica. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 29-32). Fondo Editorial Mexicano.

Oropeza García, R. (2024). La nueva política industrial en Estados Unidos y la relocalización estratégica de las cadenas de suministro: retos para México. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 79-82). Fondo Editorial Mexicano.

Romero-Aguilar, J. (2023). El nearshoring en México y su relación con China, Corea del Sur y Japón. *Portes, revista mexicana de estudios sobre la cuenca del Pacífico*, 1(2), 31-54. <https://doi.org/10.53897/RevPortes.2024.02.02>

Romero, M. E., & Uscanga, C. (2016). Japón: ¿Asegurando la cooperación o cooperando para su seguridad? *Méjico y la Cuenca del Pacífico*, 5(14), 53-78.

Rodríguez Montero, M. (2024). Las cadenas de valor de América del Norte. Propuesta de mejora en el marco del *Nearshoring*. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 426-429). Fondo Editorial Mexicano.

Ruiz Durán, C. (2024). *Nearshoring* en el marco de una nueva política industrial integral. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 131-135). Fondo Editorial Mexicano.

Ruiz Cabañas, M. (2024). Propuestas para la política multilateral de México en el periodo 2024-2030. En Velázquez, R., Schiavon, J. y Ortega, A. (Eds.), *Política exterior de México 2024-2030* (pp. 47-55).

Secretaría de Economía de México. (2024). *Revisión del T-MEC, Nearshoring y Oportunidades de Inversión 2025*. Secretaría de Economía de México.

Schiavon, J. y Figueroa Fischer, B. (2024). Capacidades institucionales, recursos humanos y financieros para una política exterior renovada (2024-2030). En Política exterior de México 2024-2030.

Solleiro, J. y Castañón, R. (2024). México y sus desafíos en infraestructura ante el *nearshoring*. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México** (pp. 252-255). Fondo Editorial Mexicano.

Uscanga, C. (2024). La inversión de Japón en México. Algunas consideraciones sobre el pasado y su futuro. Fondo Editorial Mexicano.

Uscanga, C. (2024). Política exterior de México en Asia Pacífico 2024-2030: *¿Ubi est patria vallis?* En Velázquez R., Schiavon, J. y Ortega, A. (Eds.), Política exterior de México 2024-2030 (pp. 83-91).

Villarreal, F. (2024). *Nearshoring* y el desafío de la política industrial en México. En *Nearshoring: La oportunidad de un nuevo desarrollo económico y social para México* (pp. 116-120). Fondo Editorial Mexicano.

Notas consultadas en internet

Bloomberg. (2024). La estabilidad del peso mexicano en medio de la volatilidad global.

Bloomberg. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/peso-mexicano-volatilidad-global>.

Castañeda, R. (2024, 9 de octubre). Memorias y recomendaciones para la industria automotriz en México. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/automotriz/memorias-y-recomendaciones-para-la-industria-automotriz-en-mexico-20241009/>.

Díaz, J. (2024, 18 de octubre). Asia busca mantener su liderazgo en la industria de semiconductores frente a Occidente. Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/internacional/asia-mantener-liderazgo-industria-semiconductores-occidente-20241018/>.

Espinosa, L. (2024, 8 de octubre). Vietnam vs. México en la atracción de inversiones para el *nearshoring*. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/inversion/vietnam-vs-mexico-atraccion-de-inversiones-nearshoring-20241008/>.

Estrada, C. (2024, 3 de octubre). Debacle de la economía mexicana: factores internos y externos. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/debacle-de-la-economia-mexicana-factores-internos-y-externos-20241003/>.

Franco, S. (2024, 25 de septiembre). Estrategias comerciales de México frente a Estados Unidos y China. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/negocios/estrategias-comerciales-de-mexico-frente-a-estados-unidos-y-china-20240925/>.

Galindo, P. (2024, 20 de octubre). *Nearshoring* en México: desafíos frente a la competencia de Texas. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/patricia-galindo/nearshoring-en-mexico-desafios-frente-a-texas-20241020/>.

García, A. (2024, 7 de octubre). Diversificación de exportaciones mexicanas más allá del T-MEC. Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/economia/diversificacion-de-exportaciones-mexicanas-mas-allá-del-tmec-20241007/>.

Gazcón, F. (2024, 22 de agosto). Se acelera caída del PIB: Economía mexicana solo crecerá 1.5% en 2024, estima Moody's Analytics. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2024/08/22/se-acelera-caida-del-pib-economia-mexicana-solo-crecerá-15-en-2024-estima-moodys-analytics/>.

Gómez, E. (2024, 11 de septiembre). La oportunidad desperdiciada. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/eugenio-gomez/2024/09/11/la-oportunidad-desperdiciada/>.

Gómez, E. (2024, 22 de septiembre). Oportunidades y desafíos del *nearshoring* en México. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/eduardo-gomez/oportunidades-y-desafíos-del-nearshoring-en-mexico-20240922/>.

Hernández, A. (2024). La incertidumbre política y la inseguridad han debilitado el arribo de inversiones a México: CEESP. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-incertidumbre-politica-y-la-inseguridad-han-debilitado-el-arribo-de-inversiones-a-mexico-ceeps/>.

Lira, V. (2024, 8 de octubre). El T-MEC y su impacto en el comercio entre México y Estados Unidos. Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/el-tmec-y-su-impacto-en-el-comercio-entre-mexico-y-eu-20241008/>.

López, J. (2024, 15 de octubre). Desafíos y oportunidades para el crecimiento económico en el sur de México. El Economista. Recuperado de

[https://www.eleconomista.com.mx/economia/desafios-y-oportunidades-para-el-crecimiento-economico-en-el-sur-20241015.html.](https://www.eleconomista.com.mx/economia/desafios-y-oportunidades-para-el-crecimiento-economico-en-el-sur-20241015.html)

Marcos, A. (2024, 6 de septiembre). Los riesgos para la economía mexicana. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alejandra-marcos/2024/09/06/los-riesgos-para-la-economia-mexicana/>.

Medina, A. (2024, 10 de septiembre). Impacto del tipo de cambio del peso mexicano frente a la volatilidad en mercados asiáticos. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/impacto-del-tipo-de-cambio-del-peso-mexicano-volatilidad-mercados-asiaticos-20240910/>.

Mendoza, R. (2024, 15 de octubre). Desafíos y oportunidades económicas en el sur de México. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/desafios-y-oportunidades-economicas-en-el-sur-de-mexico-20241015>.

Morales, A. (2024, 9 de octubre). La vuelta de Bretton Woods: FMI y BM debaten el futuro de la economía global. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/la-vuelta-de-bretton-woods-fmi-y-bm-debatiran-el-futuro-de-la-economia-global-20241009/>.

Morales, J. (2024, 30 de septiembre). México y Estados Unidos impulsan la fabricación conjunta de chips. El Universal. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/negocios/mexico-y-estados-unidos-impulsan-la-fabricacion-conjunta-de-chips-20240930/>.

Morales, R. (2024). México registra anuncios de inversión extranjera por 170,644 millones de dólares: Data México. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mexico-registra-anuncios-de-inversion-extranjera-por-170644-millones-de-dolares-Data-Mexico-20240922-0017.html>.

Morales, R. (2024, 10 de septiembre). El COMCE proyecta 48,000 millones de dólares de IED por *nearshoring*. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-Comce-proyecta-48000-millones-de-dolares-de-IED-por-nearshoring-20240910-0074.html>.

Mota-Marín, S. (2024, 1 de octubre). Inversión, empleo y crecimiento económico. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/inversion-empleo-y-crecimiento-economico-20241001-728271.html>.

Muñoz, A. (2024, 17 de septiembre). *Nearshoring* y oportunidades para México: el potencial de fusión entre robótica y hardware en la era de la manufactura inteligente. El Financiero.

Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alberto-munoz/2024/09/17/nearshoring-y-oportunidades-para-mexico-el-potencial-de-fusion-entre-robotica-y-hardware-en-la-era-de-la-manufactura-inteligente/>.

Olguín, C. (2024, agosto 30). *Nearshoring* y manufactura avanzada. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/claudia-olguin/2024/08/30/nearshoring-y-manufactura-avanzada/>.

Paredes, F. (2024, 30 de septiembre). Globalización y transformación económica en el siglo XXI. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/globalizacion-y-transformacion-economica-en-el-siglo-xxi-20240930/>.

Rivera, D. (2024, 18 de agosto). Impacto del *nearshoring* y la creación de parques industriales en México. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/infraestructura/impacto-del-nearshoring-y-la-creacion-de-parques-industriales-en-mexico-20240818/>.

Rodríguez, E. (2024, 12 de septiembre). Modelo de sustitución de importaciones: relevancia actual para México. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/modelo-de-sustitucion-de-importaciones-relevancia-actual-para-mexico-20240912/>.

Romero, G. (2024, 29 de septiembre). Emisión de bonos Samurái: oportunidad y desafíos para México en el mercado japonés. Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/negocios/emision-de-bonos-samurai-oportunidad-y-desafios-para-mexico-en-el-mercado-japones-20240929>.

Téllez, S. (2024, 11 de octubre). El *nearshoring* en México: situación actual y perspectivas. El Financiero. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/el-nearshoring-en-mexico-situacion-actual-y-perspectivas-20241011/>.

Velázquez, M. (2024, 18 de octubre). El papel de las *fintech* en la recuperación económica de México. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-papel-de-las-fintech-en-la-recuperacion-economica-de-mexico-20241018/>.